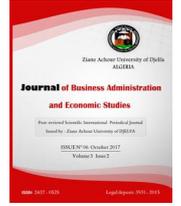




## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر  
- دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي: (ورقلة، باتنة) -

**Contribution of Balanced Scorecard (BSC) on Strategic performance evaluation in building materials industry institutions in Algeria**

-An applied study on a sample of companies in the provinces: ( Ouargla, Batna)-

حسين ذيب ، \*Dib Hocine<sup>1</sup>، [hocine.dib@cuillizi.dz](mailto:hocine.dib@cuillizi.dz)

عبد الغني دادن ، <sup>2</sup>Dadene Abdelghani ، [Dadene@gmail.com](mailto:Dadene@gmail.com)

<sup>1</sup>أستاذ مساعد أ، مخبر التمويل، مالية الأسواق ومالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

<sup>2</sup>أستاذ التعليم العالي، مالية الأسواق ومالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/30

تاريخ الإرسال: 2020/09/09

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات صناعة مواد البناء بالجزائر، وبعد تحليل البيانات إحصائيا خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ؛ كان أهمها: أن مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية تتوفر على كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن أبعادها تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة، وأخيرا أوصت الدراسة بتعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة على جميع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء، لما له من أثر إيجابي على تطورها واستمرارها.

تصنيف JEL: L10 ؛ L23 ؛ L25 ؛ L66 ؛ M10 ؛ M11

### Abstract

The main purpose of this study is identify the importance of the Balanced Scorecard (BSC) on evaluation of strategic performance of the building materials industry institutions in Algeria. The main findings of the study are the Algerian building materials industry institutions have full capabilities to apply the balanced scorecard management, the dimensions of balanced scorecard have huge effectiveness in strategic performance evaluation of these companies. Finally, this study recommended to generalize the use of the scorecard with its five dimensions to all Industrial sector institutions, due to its positive impact on its development and continuity.

### Keywords

Balanced Scorecard; Strategic performance evaluation; building materials industry institutions.

JEL Classification Codes : D30, L10, L25, L66, M10, M11

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [hocine.dib@cuillizi.dz](mailto:hocine.dib@cuillizi.dz)

## 1. مقدمة:

إن تقييم الأداء الاستراتيجي يهتم بتقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمنظمة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها، فإن كثيراً من المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي فشلت في البقاء؛ نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابتها وتراجع مواقعها في السوق، لم يكن بسبب عدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ الاستراتيجيات، وقد أصبحت منظمات اليوم بحاجة إلى آلية لتطبيق استراتيجياتها ومتابعة الأداء، وهو ما توفره بطاقة الأداء المتوازن، التي تعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية وإدارية، يُمكن المنظمة في حال قامت بتبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي إشكالية الدراسة: على ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية؟  
هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل تتوفر مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

2- هل تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية؟  
فرضيتي الدراسة: على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها قام الباحث بصياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوفر مؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر على المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

وتتبع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يساهم البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يساهم بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يساهم بعد العمليات التشغيلية في بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يساهم بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يساهم البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

أهداف وأهمية الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد مدى توافر المقومات التنظيمية والإستراتيجية اللازمة في مؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
  - 2- بيان أهمية صياغة البعد البيئي والاجتماعي ضمن الأبعاد الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، كأداة حديثة لتحسين الأداء الاستراتيجي المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف الزيادة من قدرتها التنافسية.
  - 3- اختبار فعالية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر.
  - 4- حاجة مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية إلى نظام ملائم لتقييم أدائها خاصة من المنظور الاستراتيجي، في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمؤسسات نتيجة اقتصارها على استخدام الأساليب التقليدية المبنية على البعد المالي فقط. ذلك ما يمكن استقرائه مما قاله أحد مؤسسي نظام بطاقة الأداء المتوازن robert s . kaplan: "إن الذي يعتمد في تقييم أداء المنظمات على الأداء المالي فقط فإنه كالذي يقود السفينة وهو ينظر إلى الخلف".
- منهج البحث:** لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، فقد تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح ببناء وصياغة الإطار النظري للموضوع، أما في الجزء التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة لمجموعة من مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية في ولايتي (باتنة، ورقلة)، وتمت الاستعانة بالاستبيان في جمع آراء واتجاهات عينة الدراسة.

## II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري للدراسة

#### 1. مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء الاستراتيجي

##### أ. مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي

يلعب القياس دوراً رئيسياً في كافة مجالات الحياة، فعلى سبيل المثال " عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في شكل أرقام، فلا بد وأن تكون على دراية به، ولكن عندما لا تستطيع القياس ولا التعبير عما تتحدث عنه في شكل أرقام فيرجع ذلك إلى أن ما لديك هو قدر ضئيل وغير مرض من المعرفة"، هذا التعليق السابق الذي صرح به عالم الفيزياء William Thompson في إحدى المحاضرات التي ألقاها في معهد الهندسة المدنية سنة 1883 يعتبر من أكثر الإستشهادات المقتبسة في مجال القياس، وترجع فكرة هذا التعليق إلى القرن الخامس قبل الميلاد للفيلسوف Velolallos الذي صرح قائلاً: " بدون وجود الأرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء" (مار، 2009، ص 105).

بناءً على ما سبق، لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تكتفي باستخدام الأساليب الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمراريتها، بل لا بد لها من قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي ومعرفة وضعها التنافسي مقارنة بباقي المؤسسات العاملة في قطاعها. وتشير عملية تقييم الأداء الاستراتيجي إلى عدة دلالات نبرزها من خلال هذه التعاريف:

- 1- فقد وصفه Bolcher بأنه: " نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية" (حجاج و برنو، 2015، ص 138).

- 2- تقييم الأداء الاستراتيجي هو: " نظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، فهو يضم مؤشرات مالية، تشغيلية وأخرى إستراتيجية، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها" (Franco-Santos, 2007, P791).

كما يمكن الوقوف على تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال عدة تساؤلات تمثل في حقيقتها معايير لعملية التقييم الاستراتيجي هي (صالح و احسان ، 2008، ص ص 204-205): هل نتناغم الإستراتيجية مع البيئة؟ هل تتماشى الإستراتيجية مع السياسات الداخلية وأنماط الإدارة وفلسفتها وإجراءات العمل؟ هل الإستراتيجية مناسبة من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية؟ هل مخاطر اعتماد هذه الإستراتيجية مقبولة؟ هل تتوافق الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة؟ هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية؟

وضمن إطار التساؤلات السابقة، تم تحديد ثلاث نشاطات رئيسية تتم بموجبها عملية التقييم الاستراتيجي هي:

- مراجعة الأسس التي تم بناء الإستراتيجية في ضوءها، بمعنى مراجعة العوامل الداخلية بغية الوقوف على حقيقة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

- مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مطابقة الأداء لما هو مخطط.

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي على أنه: " نظام يتضمن مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية المترابطة فيما بينها، تسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات المالية، تشغيلية وأخرى إستراتيجية لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، وبالتالي الكشف عن الانحرافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ وتصحيحها".

#### ب. أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

تختلف الرؤى لأهمية تقييم الأداء الإستراتيجي باختلاف توجهات الباحثين ومنها ما يلي:

حيث يرى الباحثان (hill & pullen)، أن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية:

- تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة. - يعكس درجة الموائمة والانسجام بين أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.
- تحقيق الإيرادات والأرباح.
- تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفاء وفعال

أما (Muralidharan)، فقد ربط أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث اتجاهات (حجاج و برنو، 2015، ص 139):

1- يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية.

2- يساعد على تحسين وتطوير الاتصال الاستراتيجي والتغذية الراجعة، كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية.

3- يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

#### 4- بطاقة الأداء المتوازن

##### أ. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أشهر الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي حاولت إيجاد الربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم بترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، والتي تقدم نظرة شاملة وسريعة عن مستويات أداء مختلف الوحدات والأنشطة، وقد وصف كل من (Kaplan & Norton) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نموذجاً يمثل إطاراً متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية، من هذا

المنطلق يمكننا أن نتساءل ما هي بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟ هل هي فلسفة إدارية؟ أم هل هي نظام إدارة؟ أم هل هي نظام قياس؟

للإجابة على هذه الأسئلة تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، بالدراسة مفهوم بطاقة القياس المتوازن للأداء من وجهات نظر مختلفة كل منها يركز على جانب محدد من جوانب هذا الأسلوب، وبناء على ذلك فقد تم إعطاءها مجموعة من التعاريف وهي تتدرج ضمن أربع مجموعات كالتالي:

**المجموعة الأولى:** ترى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء هي عبارة عن مقاييس تركز على أربعة أبعاد لقياس الأداء تغطي جوانب الأداء الاستراتيجي، حيث عرف (Norton & Kaplan) أسلوب القياس المتوازن للأداء على أنه: "مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي للمديرين صورة سريعة وشاملة عن أعمال المؤسسة، وتستخدم بطاقة القياس المتوازن للأداء مقاييس مالية توضح نتائج أعمال (تصرفات) قد تم اتخاذها سابقاً، وتستكمل هذه المقاييس بمقاييس تشغيلية: رضاء العميل، عمليات تشغيل داخلية، ابتكار وتطوير الأنشطة، وتعتبر المقاييس التشغيلية محرك الأداء المالي المستقبلي" (Norton & Kaplan, 1992, P71).

**المجموعة الثانية:** ترى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء هي أسلوب لإدارة الأداء وليس فقط قياس الأداء حيث عرفها (Norton & Kaplan) بأنها: "نموذج يدمج بين كل من نظام قياس فعال يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ونظام إدارة يساعد على قيادة التغيير في الجوانب الأساسية مثل عمليات التشغيل، المنتج، العميل، تطوير السوق" (Norton & Kaplan, 1993, P136). كما عرف آخرون بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "إطار لقياس وتقييم وإدارة الأداء بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة، والتي تعتبر أداة للمديرين لاستخدامها في توصيل إستراتيجية المؤسسة لكل العاملين، ولأصحاب المصلحة الخارجيين" (شهير رزان، 2007، ص 52).

**المجموعة الثالثة:** ترى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء هي أداة لتوصيل الإستراتيجية إلى جميع العاملين في المؤسسة، حيث عرف (Norton & Kaplan) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسات، لتتبع ترجمة رؤيتها ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق ترابط الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي/ التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة" (الغالي و إدريس ، 2009، ص 500).

**المجموعة الرابعة:** ترى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي وتوصيل الإستراتيجية للمؤسسات، إذ عرف كل من (Norton & Kaplan) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (Norton & Kaplan, 1992, P71).

كما أن المتمعن في سطور التعريفات السابقة يدرك أن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لقياس وتتبع أداء المؤسسات وفقاً لثلاث جوانب أساسية تتمثل في (هاني ، 2014، ص ص 257-258):

**الجانب الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة مراحل زمنية هي الأمس، اليوم، وغداً، فما تفعله المؤسسات اليوم من أجل غد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد.

**الجانب الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة

المدى.

**الجانب البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المؤشرات، ولهذا فهناك المؤشرات الخارجية التي تهتم بالزبائن والأسواق، والمؤشرات الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

### ب. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة (Norton & Kaplan) للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أبعاد رئيسية هي :

**أولاً - البعد المالي:** يعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء. كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة، ويتم في هذا المحور الإجابة عن السؤال الآتي: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟ (السلمي، 2002، ص 111) وقد أوضح (Norton & Kaplan) إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة والإجابة عن التساؤل أعلاه هما: - برنامج نمو الإيرادات للمنظمة. - برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المنظمة وخفض التكاليف. **ثانياً - بعد العملاء:** يركز هذا البعد على إستراتيجية خلق القيمة للزبون وكيف تبدو المؤسسة من منظور هذا الأخير، حيث تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء الزبائن، والأداء المنخفض في هذا البعد مؤشر رئيسي للتراجع مستقبلاً، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. كما يعتبر فهم وقياس علاقة الزبون من المعايير الأساسية لنجاح المؤسسات ووفقاً لهذا البعد تحدد المؤسسة كيف تقابل متطلبات الزبون وقطاع السوق الذي ستتنافس فيه، وذلك بالتخطيط للمستقبل والحفاظ على مقدرتها على جذب والاحتفاظ بالزبائن.

ويهتم هذا البعد بتقييم الأمور التالية (كامل أحمد ، 2015، ص 147): - كيف يرى الزبائن المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها لهم؟ - هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟ هل يتوقع استمرار المنافسين في السوق مع المؤسسة؟ وقد تم اقتراح مجموعة من الأسئلة يجب الإجابة عليها قبل وضع الأهداف لهذا البعد وهي (السلمي، 2002، ص ص 124-128): ما هي الأسواق المستهدفة؟ من هو الزبون المطلوب؟ من هو الذي يستدعي الزبائن؟ كيف تتنافس المؤسسات لكسب الزبون؟ ما هي القيمة التي تقدمها المؤسسة للاحتفاظ بالزبون؟

**ثالثاً - بعد العمليات التشغيلية (الداخلية):** يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد الزبائن) خلق قيمة للزبائن (، والبعد المالي) زيادة ثروة المساهمين (، ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وإرضاء الزبائن فيجب على المؤسسة أن تتفوق في بعد العمليات الداخلية، وتتكون العمليات الداخلية من السلسلة التالية: - ابتكار أو تجديد العمليات. - عمليات التشغيل. - عمليات خدمة ما بعد البيع

ويهتم هذا البعد بتقييم الأمور التالية (بوخاري ، 2017، ص 80): - ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمؤسسة؟ - ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات؟ - كيف يتم ترشيد التكاليف؟ - ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن وميزاتها التنافسية؟

ويركز هذا الجانب على عمليات التشغيل الداخلي التي تمكن المؤسسة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن منها بكفاءة وفعالية، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة، ويظهر جانب عمليات التشغيل الداخلي اختلافين أساسيين بين الأسلوب التقليدي وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، حيث يهدف الأسلوب

التقليدي إلى توجيه وتطوير العمليات الداخلية باستحداث مقاييس للجودة والوقت مع التركيز على العمليات الموجودة حالياً، أما أسلوب بطاقة الأداء المتوازن فيعمل على تحسين العمليات الداخلية من خلال ربطها بالبعدين السابقين البعد المالي وبعد الزبائن، ويتمثل الاختلاف الثاني في أن بطاقة الأداء المتوازن يدخل جانب الاختراعات والابتكارات في عمليات التشغيل الداخلي حيث تتطلب محركات النجاح المالي في الأجل الطويل أن تدخل المؤسسة منتجات وخدمات جديدة تماماً تحقق احتياجات الزبائن الحاليين والزبائن الجدد (هباش، 2017، ص 109).

**رابعاً - بعد التعلم والابتكار والنمو:** يعتبر دمج منظور التعلم والنمو في نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أحد الإضافات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن اتجاه المؤسسات العام بالاهتمام برأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته باعتبار أن الأداء التنظيمي هو محصلة أداء الأفراد، إضافة إلى ذلك فالتحول نحو تبني التقنيات الحديثة في شتى المجالات والانتقال إلى مصاف المؤسسات المتعلمة، وما صاحبه من تغير في تطلعات العمال والموظفين، أوجب ضرورة إدماج هذا العنصر الهام كمنظور أساسي مؤثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وضمان التغيير السريع الفعال الدائم نحو التفوق والتميز، كما أن التطور الحاصل في الفكر الإداري فيما يتعلق بالجانب البشري في المؤسسة له الدور البارز في التوجه نحو الاعتماد على هذا المورد الهام كمحور لتحقيق التميز و التفوق (السعدون، 2017، ص ص 37-38). ويحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى بحيث تخلق قيمة للزبائن والمجتمع، ويقوم هذا البعد أداء المؤسسة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الثلاثة الآتية:

1- رضا العاملين 2- المحافظة على العاملين 3- إنتاجية العاملين

**خامساً: مشروعية دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن:** يجب التذكير إلى أن عدد الأبعاد لا يتوقف على أربعة فقط، بل يمكن أن يتعداها لأبعاد أخرى تبعاً للجوانب الأساسية في الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة. وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين ومنهم (Lipe & Salterio) بضرورة إضافة بعد آخر إلى بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد البيئة والمجتمع، حيث تشكل المؤسسات جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه، مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهيته حفاظاً على استمرار نجاحها، من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة، فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها (الغلبان و نادية، 2009، ص 310).

وقد ركزت بعض الدراسات في هذا المجال على ضرورة دمج (البعد الاجتماعي) مع (البعد البيئي) في بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد آخر يحمل اسم البعد البيئي والاجتماعي. لكي تكون بطاقة الأداء المتوازن متوازنة ومستدامة حتى تتمكن من قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة، وبذلك تصل إلى الهدف الأساسي وهو تعظيم قيمة العائد للمساهمين (حملة الأسهم)، وتقديم أحسن الخدمات للعملاء وزيادة القبول الاجتماعي في إطار المساهمة في التنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

**- البعد البيئي ومؤشرات قياسه:** يركز هذا البعد على قياس التأثير الذي تسببه المنظمة على البيئة المحيطة، حيث أصبح قياس هذا البعد يمثل أساساً لا فرعاً في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي؛ حيث أن المنظمات اليوم لم تعد تعمل في معزل عن المجتمع، ويعرف الأداء البيئي حسب معيار الإيزو (ISO 14031) على أنه: " النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في منظمة ذات علاقة بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية" (سليمان و هواري، 2018، ص 251). وبذلك يمكن القول بأن الأداء البيئي هو كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس أو تأثيرها عليها من عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك إيجابياً أم سلباً. أما فيما يتعلق بمؤشرات قياس هذا البعد فإن هذه المؤشرات مرتبطة بتجنب حدوث تلوث للبيئة والحاق ضرر بها.

**الأداء الاجتماعي ومؤشرات قياسه:** تعتبر المؤسسة جزءاً هاماً من المجتمع تتأثر وتتوثر فيه، وهو أساس تواجد المؤسسة، فكان لا بد من المنظمات أن تضع من ضمن إستراتيجيتها سؤالاً، كيف ونساهم في تطوير المجتمع؟ أو كيف تساهم المؤسسة بتنمية المجتمع وما هو دورها فيه؟ لذلك اقترح بعض الباحثين وضع بعداً آخر في بطاقة الأداء المتوازن وهو البعد الاجتماعي للمؤسسة، وعموماً يمكن تقسيم مفهوم الأداء الاجتماعي إلى نوعين هما المفهوم الضيق للأداء الاجتماعي والذي يختزلها في مسؤولية إدارة المؤسسة تجاه المالكين فقط، أما النوع الثاني فهو المفهوم الواسع والذي يمثل وظيفة إدارة المؤسسة في إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين فهو: "التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي" (السعدون، 2017، ص 39). إن قياس وتقييم الأداء الاجتماعي يتم باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات.

### ت. مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة للترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأبعاد التي من خلالها يتم قياس الأداء ومعرفة مدى البلوغ لتحقيق الأهداف، وما يلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من مجموعة من العناصر التي من خلالها تتبلور آلية عمل هذه الأداة حسب ما أشار إليه (Norton & Kaplan) وهذه العناصر هي ثمانية كمايلي ( الغالبى و إدريس، 2009، ص ص 158-159):

- 1- **الرؤية المستقبلية للمؤسسة (Future Vision):** تنطلق بطاقة الأداء المتوازن من الرؤية، حيث تعبر الرؤية عن الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة مستقبلاً أي تحدد اتجاهها المستقبلي، وكلما كانت هذه الرؤية واضحة كلما تم توضيح العناصر الأخرى ضمن البطاقة.
- 2- **الإستراتيجية (Strategy):** وهي قرارات مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل البدائل لحمايتها مما تفرضه عليها من تهديدات، وتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
- 3- **البعد (Perspective):** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المقاييس الواردة في المنظور، وتحتوي البطاقة على أربع منظورات مهمة وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم، يحتوي كل منظور على أهداف ومقاييس ومبادرات ومستهدفات وتمثل المنظورات أهم العناصر التي تحتوي عليها البطاقة إذ أن كل منظور يحوي بدوره على العناصر المتبقية من مكونات بطاقة الأداء المتوازن (الأهداف، المقاييس، المبادرات، المستهدفات، المعايير).
- 4- **الأهداف (Objectives):** تمثل النتائج النهائية للنشاط والتي ترغب المؤسسة في تحقيقها أو الوصول إليها حيث تختلف هذه الأهداف من منظور إلى آخر إلا أنها تتكامل معاً لتحقيق الهدف العام للإستراتيجية، وحتى يتم تنفيذها بشكل جيد لا بد أن تتصف بجملة من الخصائص المذكورة سابقاً كالتحديد والقابلية للقياس... الخ.
- 5- **المقاييس أو المؤشرات (Measures):** وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، وهي تبين مدى السير بالاتجاه الصحيح، ويفترض أن يكون المقياس ذا طابع كمي، ويتم اشتقاق مؤشرات الأداء من الإستراتيجية وهي مؤشرات قابلة للتعديل والتطوير وحتى التغيير لتقديم دعم لأهداف المؤسسة.
- 6- **المستهدفات (Targets):** مقدار محدد عددي يتم القياس بناءً عليه وهو يمثل نتيجة مرغوبة للهدف المراد تحقيقه؛ أي أنها تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

**7- علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect Linkages):** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن)؛ بمعنى أنها مكون لا يظهر بشكل واضح في البطاقة إنما هو عبارة عن علاقات تربط الأهداف بعضها ببعض سواء كان ذلك بين داخل المنظور الواحد أو بين الأهداف ضمن المنظورات المختلفة.

**8- المبادرات الإستراتيجية (Strategic Initiatives):** هي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويك التنظيمية الدنيا؛ بمعنى أنها برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي، وتعدّ عن النشاطات التي يجب أن يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الإستراتيجية، ويجب أن تكون كل المبادرات في المؤسسة متناسقة مع الإستراتيجية.

**9- القيم الفعلية (Actual Values):** وهي تعبر عن الأهداف التي تم تحقيقها بالفعل ليتم مقارنتها مع المعايير أو القيم المستهدفة لتحديد مقدار الانحراف بين ما هو مخطط وبين القيم الفعلية ومعرفة مدى اقترابها من تحقيق الهدف المنشود.

**ثانياً: الدراسات السابقة:** تباينت الدراسات السابقة في معالجتها لبطاقة الأداء المتوازن، وتفاوتت في أهدافها والبيئات التي أجريت فيها، وفي حدود علم الباحث، لا توجد أي دراسة سابقة تطرقت إلى موضوع البحث بشكل مباشر في قطاع صناعة مواد البناء، إلا أن هناك العديد من الدراسات استفاد منها الباحث تناولت هذا الموضوع، إما بشكل عام أو في بيئة أخرى خلاف البيئة الاقتصادية المذكورة ومنها:

**1- دراسة (أبو فضة مروان محمد، 2006)، بعنوان "نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية".**

هدفت تلك الدراسة إلى تطوير نظام متوازن فاعل؛ لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب ذلك النظام بمنظيره التقليدية الأربعة (المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم)، من خلال إضافة المناظير التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- إن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام، وللأداء الإستراتيجي بشكل خاص، تمكّن من تتبع الأداء المالي، وفي ذات الوقت متابعة بناء القدرات والأصول غير المالية.
- 2- إن النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي بأبعاده الأربعة وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء، سوف يعاني من بعض القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء الأبعاد المختلفة على مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية، في إمكانية تطبيق النظام المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية.
- 4- إنه يمكن تطوير النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي؛ ليتوافق مع الطبيعة الخاصة بالمؤسسات المصرفية الإسلامية.

**2- دراسة (Iselin, E.R., Mia, L. and Sands, J) (2008) بعنوان:**

**"The effects of the balanced scorecard on performance"**

**(أثار بطاقة الأداء المتوازن على الأداء)**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، بالإضافة للبعد الاجتماعي على تقارير الأداء ودراسة العلاقة بينهما، وقد طبقت هذه الدراسة على 145 شركة صناعية باستراليا والتي تزيد عائدات مبيعاتها عن 100 مليون دولار.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها، قوة الموائمة بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ونظام قياس الأداء مع أداء المنظمة الكمي. كما أثبتت الدراسة وجود أثر للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على أداء المنظمة، حيث وجد 11 بُعد لتقارير الأداء و 3 بُعد للأداء، ومن أهم مقاييس الأداء التي مثلت أبعاد بطاقة الأداء مالياً وكمياً كان لها أثر على أداء المنظمة (الربح والتدفقات النقدية، رضا العملاء، مشاركة السوق، جودة المنتج، الابتكار، البحوث التسويقية، زمن تقديم المنتجات للسوق، كفاءة العمال، معدل ترك العاملين، تكنولوجيا المعلومات)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أي أثر لكل من مقياس (المسؤولية الاجتماعية، التكاليف، إعادة العمل، فاقد الزمن) على أداء المنظمة.

### 3- دراسة (الختانتة وحيد رثعان و السعيدة منصور إبراهيم، 2010)، بعنوان: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نموذج معدل لبطاقة الأداء المتوازن والذي يتكون من خمسة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وأخيراً بعد بيئة الشركة)، تضمن النموذج مجموعة من الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الخمسة فضلاً عن الآليات التنفيذية لانجاز وتحقيق هذه الأهداف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري الشركات الصناعية الأردنية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتفاق عينة الدراسة بشكل كبير على أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء. كما توصلت الدراسة كذلك إلى اتفاق عينة الدراسة بدرجة كبيرة حول كافة متغيرات نموذج بطاقة الأداء المتوازن باستثناء بعض المتغيرات ذات العلاقة ببعد بيئة الشركة.

### 4- دراسة (Kairu Esther and others، 2013) بعنوان:

#### Effect of balanced scorecard on performance of firms in the service sector

#### (أثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات في قطاع الخدمات)

كان هدف هذه الدراسة هو تحديد الآثار المترتبة على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات، وقد أجريت الدراسة في بلدية كاكاميجا وكينيا وتمثلت عينة الدراسة في (200) شركة لخدمات التوفير، وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي إضافة إلى استخدام استبيانات شبه منظمة لجمع البيانات الأولية. ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وإدارة الأداء في أربعة مناظير رئيسية توفر التقييم الشامل للمنظمة من خلال التركيز التقليدي على الأصول المالية والمادية للمنظمة.

2- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على التحسين المستمر لأداء المنظمة لان عدم التحسين يقود إلى خسارة المنظمة أمام منافسيها.

3- إن دمج المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن يوفر إطاراً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس الأداء التي تقيس الآثار المترتبة على استراتيجيات تنفيذها وتقديم التغذية الراجعة حول أداء المبادرات الإستراتيجية.

4- تقدم بطاقة الأداء المتوازن بعض قياسات الأداء النوعية المفيدة التي تنطبق على جميع المنظمات عملياً.

5-دراسة (عبد الرؤوف حجاج و أحلام بن رنو، 2015)، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014) - هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نفطال مجال للبحث وفق دراسة الحالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول: هو قلة الدراسات في قطاع النفط، والثاني باعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري.

واستندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011-2014، فضلا عن بعض المقابلات التي أجراها الباحثين مع المسؤولين والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة.

إذ أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المحور المالي ومحور العملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل.

وخلصت الدراسة إلى أن من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية ما أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المدى الطويل.

#### التعليق على الدراسات السابقة

- باستقراء الدراسات السابقة (العربية منها والأجنبية) يمكن للباحث التأكيد على بعض النقاط والتي من أهمها:
- تبين للباحث من خلال استعراضه للدراسات السابقة أنها ركزت فقط على آليات تفعيل تطبيق هذا النموذج في العديد من المؤسسات الاقتصادية والعامّة، وزيادة فاعلية تطبيقه، واستخدامه في تقييم الأداء في هذه المؤسسات وربطه بإستراتيجيتها، وكذلك محاولات تطويره .
  - عملت بعض هذه الدراسات على بناء نماذج تقييم أداء معدلة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن الأصلي من خلال اقتراح بعض الأبعاد.
  - هناك اهتمامات واسعة من قبل الباحثين بدراسة الأداء الإستراتيجي واستعمال البطاقة في قياس وتقييم هذا النوع من الأداء في المؤسسات المختلفة (الهادفة للربح من غيرها).
  - إظهار أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة للعاملين في المؤسسة.
  - تركيز الدراسات السابقة على الأهداف والمؤشرات غير مالية للتعبير عن الأداء الإستراتيجي، مع إهمال جانب إدارة الأداء الإستراتيجي الذي ينشأ عنه بلا شك أداء إستراتيجي مستمر.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- أن كل الدراسات السابقة وحتى الدراسة الحالية أيدت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتبرتها أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمؤسسات.
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض النقاط مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن، وفلسفتها وخطوات تطبيقها، وبيان مدى حاجة المؤسسات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، عمومية كانت أو خاصة لمثل هذه الأنظمة، لتقييم أو قياس أو تقويم أدائها الإستراتيجي.

- تناولت هذه الدراسة إمكانية بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن مكون من خمسة أبعاد وذلك بإضافة البعد الاجتماعي والبيئي إلى الأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة. كي تصبح نظام متوازن وفاعل لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، والذي يجسد التوجهات الجديدة للمؤسسات الاقتصادية.
- استفاد الباحث من إطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة الحالية.

### III. الطريقة والإجراءات:

#### 1. الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

- أ. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء في الجزائر وقد تم اختيار هذا القطاع الاقتصادي على وجه التحديد لعدة اعتبارات وأسباب، أبرزها:
    - مكانة قطاع صناعة مواد البناء في الاقتصاد الوطني؛
    - أن إدارة المؤسسات تدرك من حيث المبدأ والممارسة أهمية استخدام الأدوات الأكثر تطوراً في تقييم الأداء ومنها مدخل التقييم المتوازن للأداء؛
    - وجود المؤسسات الصناعية في مناطق صناعية محددة، مما يسهل علينا عملية التنقل وإجراء البحث.
- أما عينة الدراسة فتمثلت في 20 مؤسسة خاصة تنتمي لقطاع صناعة مواد البناء موزعة بشكل عشوائي على ولايتين هما: باتنة ب: 12 مؤسسة، ورقلة ب: 08 مؤسسات.

- ب. أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبيان تم توجيهه للمدراء العاملين في هذه المؤسسات والعاملة في مجال صناعة مواد البناء، على اختلاف مسمياتهم وتوصيفهم الوظيفي ولن كان ما يجمع بينهم بشكل عام ارتباطهم في المستوى التنظيمي بالإدارة العليا، حيث شمل (50) مبحوث يشغلون المراكز الوظيفية التالية: مدير إداري، ورؤساء أقسام المالية والمحاسبة، الإنتاج، المبيعات، التطوير والعمليات، الموظفين، وشاغلي المراكز الوظيفية المساندة الأخرى. يحتوي على جزأين هما:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: اشتمل على 36 سؤالاً تتعلق بإجابات أفراد العينة حول: "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية" اشتمل على محورين هما:

المحور الأول: اشتمل على 6 أسئلة حول توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات صناعة مواد البناء.

المحور الثاني: اشتمل على 30 سؤالاً تتعلق بإجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية. وقد اشتمل 5 أبعاد تمثل الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن هي:

- 1- البعد المالي: اشتمل على 6 أسئلة.
- 2- بعد العملاء: اشتمل على 6 أسئلة.
- 3- بعد العمليات التشغيلية: اشتمل على 6 أسئلة.
- 4- بعد التعلم والنمو: اشتمل على 6 أسئلة.

## 5- البعد البيئي والاجتماعي: اشتمل على 6 أسئلة.

حيث تم توزيع الاستبيانات بطريقة التسليم المباشرة، إذ تم تقدير حجم العينة اعتماداً على القاعدة الإحصائية التي تقول بأن حجم العينة الأكثر من 30 والأقل من 500 يكون ملائماً في معظم الدراسات الإحصائية. وكذلك القاعدة التي تقول بأن حجم العينة في الدراسات متعددة المتغيرات يفضل أن لا يقل عن 10 أضعاف متغيرات الدراسة. وبناء عليه، فقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (60) استبان تمت استعادة (54) استبيان منها بما يشكل نسبة استجابة (Response Rate) تقارب 90 %، وتم استثناء (04) استبيانات منها لعدم صلاحيتها للمعالجة الإحصائية، حيث تركت بدون إجابة أو تعبئة كلية أو جزئية، وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي أخضعت للمعالجة (الاستبيانات الصحيحة)، (50) استبيان. أي بنسبة 83,3 %.

ت. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V 25 ) ، ومن خلاله تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة، معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الاستبيان، المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن الأسئلة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن القيمة المتوسطة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات واختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.

ث. أداة ثبات الدراسة: لغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0,956	0,914	36

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 91,4 % من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً (60 %)، وقدرت قيمة معامل الثبات ب: 95,6 % وهذا يعبر عن درجة عالية من الثبات، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

## 2. عرض وتحليل نتائج الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ومن ثم تم تحليل إجابات العينة

باستخدام الأساليب المشار إليها سابقاً، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: نتائجه موضحة في ما يلي:

الجدول 2 : وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	النوع/ الفئات	التكرارات (عدد الأفراد)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	84 %
	أنثى	08	16 %
	المجموع	50	100 %
المؤهل العلمي	دراسات عليا	06	12 %
	ماستر/ليسانس	40	80 %
	مستوى ثانوي	04	08 %

المجموع	50	100 %	
العلمي			
علوم مالية ومحاسبة	12	24 %	
علوم اقتصادية (اقتصاد، تسيير، تجارة)	26	52 %	
علوم تكنولوجية	11	22 %	
علوم إدارية وحقوق	01	02 %	
المجموع	50	100 %	
المسمى الوظيفي			
مدير إداري (مسير)	12	24 %	
مدير المالية والمحاسبة	10	20 %	
مدير المبيعات، الإنتاج، التطوير والعمليات	20	40 %	
رئيس مصلحة الموظفين	04	08 %	
وظائف أخرى	04	08 %	
المجموع	50	100 %	
الخبرة المهنية			
أقل من 10 سنوات	14	28 %	
من 10 إلى أقل من 20 سنة	24	48 %	
من 20 إلى أقل من 30 سنة	08	16 %	
أكثر من 30 سنة	04	08 %	
المجموع	50	100 %	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

بتحليل بيانات الدراسة نجد أن كل أفراد العينة المبحوثة ينتمون إلى مؤسسات القطاع الخاص بنسبة 100 %، ويعود ذلك إلى الانتشار الكبير لهذه المؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن في ظل توجه الدولة الجزائرية إلى اقتصاد السوق، كما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 84 %، أما فيما يخص المؤهل العلمي فإن أغلب أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 92 %، وبالنسبة للتخصص العلمي لأفراد العينة، يلاحظ أن تخصص العلوم المالية والمحاسبة والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يشكل أكثر من 76 % والتي تعتبر من بين التخصصات الضرورية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية على مختلف أنواعها، وبالنسبة للوظيفة فإن ما يزيد عن 90% من حجم العينة المبحوثة يشغلون مناصب قيادية وفي الإدارة الوسطى التي يقع عليها عبء تنفيذ الأهداف والتوجهات العامة، وهو أمر منطقي وضروري في عملية تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وأخيرا وفيما يخص الخبرة المهنية نلاحظ أن ما يقارب 70 % من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عملية كبيرة، وهي ذات فائدة حاسمة للعاملين في القطاع الصناعي

ب. عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات: كالتالي

المحور 1: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات البناء: نتائجه كالتالي:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المحور (1).

رقم	محتوى فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	التقدير (درجة الموافقة)
1	لمؤسستكم إستراتيجية عامة وإستراتيجية خاصة بكل قسم أو وحدة نشاط.	3,83	0,960	76,60	كبيرة
2	تملك مؤسستكم رؤية ورسالة وإستراتيجية مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين والموظفين، وتقوم بإعلامهم بالأهداف المراد تحقيقها.	3,70	0,944	74,00	كبيرة
3	تستخدم مؤسستكم نظام محاسبي فعال ومحوسب لممارسة أنشطتها بالشكل المطلوب.	4,13	0,747	82,60	كبيرة
4	تقوم مؤسستكم بتحديث معايير ومقاييس تقييم أدائها في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.	3,63	0,882	72,60	كبيرة
5	تتوفر مؤسستكم على إطارات وكفاءات علمية ومهنية لتحقيق الأهداف العامة التي حددتها في إستراتيجيتها.	3,78	0,958	75,60	كبيرة
6	تتوفر مؤسستكم على نظام لجمع البيانات وتحليلها وحساب المؤشرات اللازمة لعملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.	3,60	0,887	72,00	كبيرة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>	<b>3,641</b>	<b>0,516</b>	<b>72,82</b>	<b>كبيرة</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss.

تظهر بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,641 وبأهمية نسبية تقدر 72,82 % ، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,516 ، مما يدل على

قرب إجابات أفراد العينة من المتوسط وقلة تشتتها؛ أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على فقرات المحور. ويؤكدون على توافر مقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المحور 2: مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات البناء الجزائرية.

1- البعد المالي: الأهداف الإستراتيجية: (تعظيم قيمة المؤسسة، تعظيم ربحية المؤسسة، توفير السيولة): نتائجه كالتالي

الجدول رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات البعد المالي.

الترتيب	محتوى فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	التقدير
1	تقوم مؤسستكم بالتشاور مسبقا مع المالكين أو المساهمين لتحديد الأهداف المالية المرغوب تحقيقها.	3,82	0,961	76,40	كبيرة
2	تسعى مؤسستكم إلى تنويع المنتجات وزيادة المبيعات لتحقيق النمو.	3,90	0,827	78,00	كبيرة
3	تسعى مؤسستكم إلى تبني سياسات تطويرية بغرض تحسين الاستغلال الأمثل للأصول.	3,54	0,946	70,80	كبيرة
4	تسعى مؤسستكم إلى تبني سياسات تطويرية لاستثمار السيولة في أنشطة اقتصادية مجدية.	3,55	0,942	71,00	كبيرة
5	تسعى مؤسستكم إلى تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى المحلي والإقليمي.	3,04	1,075	60,80	متوسطة
6	تستهدف مؤسستكم زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في نوعية المنتجات المعروضة.	3,42	1,064	68,40	كبيرة
	<b>جميع فقرات البعد المالي</b>	<b>3,554</b>	<b>0,670</b>	<b>71,00</b>	<b>كبيرة</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss.

تظهر بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,554 وبأهمية نسبية تقدر 71 %، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,670، مما يدل على قرب إجابات أفراد العينة من المتوسط وقلّة تشتتها؛ أي أن أفراد العينة كانوا منفقين على فقرات المحور. بيدون موافقة كبيرة حول مساهمة مقاييس الأداء للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن، في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية مواد البناء الجزائرية.

## 2- بعد العملاء: الأهداف الإستراتيجية (زيادة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، استقطاب عملاء جدد).

نتائجه كالتالي

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد العملاء.

رقم	محتوى فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	التقدير
1	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات عن زبائننا (Base des donnés)	3,40	1,087	68,00	كبيرة
2	تستخدم مؤسستكم وسائل الإشهار والترويج لمنتجاتها مثل: الاتصال المباشر بالزبون، اللآفات الاشهارية، الجرائد، المعارض، الانترنت... الخ.	3,40	0,981	68,00	كبيرة
3	تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن باستعمال استمارة أسئلة أو سجل الشكاوي والاقتراحات أو المقابلة المباشرة و تتبنى أي تغيير مطلوب في رغباتهم.	3,26	0,999	65,20	متوسطة
4	يقع عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن ضمن حدود المتوقع، وتتخذ مؤسستكم خطوات فعلية للاستجابة والتقليل منها.	3,41	0,875	68,20	كبيرة
5	تقدم مؤسستكم منتجاتها بأسعار ملائمة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	2,97	0,986	59,40	متوسطة

رقم:	73,00	0,920	3,65	تجري مؤسستكم تحسينات مستمرة على منتجاتها المعروضة للزبائن لضمان التميز وبالتالي ضمان ولاء الزبائن واستقطاب زبائن جدد.	6
متوسط	67,00	0,601	3,350	جميع فقرات بعد العملاء	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss.

تظهر بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,350 وأهمية نسبية تقدر 67 %، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,601، مما يدل على قرب إجابات أفراد العينة من المتوسط وقلّة تشتتها؛ أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على فقرات المحور. ويبدون موافقة بدرجة متوسطة حول استخدام المؤسسات الصناعية لمقاييس الأداء الإستراتيجية ضمن بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.

2- بعد العمليات التشغيلية: الأهداف الإستراتيجية: (تحسين العمليات التشغيلية، تطوير التكنولوجيا المستخدمة، تخفيض التكاليف وخلق منتجات جديدة): نتائجه كالتالي :

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد العمليات التشغيلية.

رقم:	محتوى فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	التقدير
1	تستعمل مؤسستكم تكنولوجيا وتجهيزات متطورة في الإنتاج والاتصال، مثل الهاتف، الانترنت (شبكة داخلية) وغيرها.	3,90	1,024	78,00	كبيرة

كبيرة	79,20	0,874	3,96	2	يتجاوب العاملون بمؤسستكم مع التعليمات والإجراءات المحددة من الإدارة.
كبيرة	74,60	0,854	3,73	3	يوجد أثر ايجابي لتحديث خطوط الإنتاج وتطويرها في تخفيض معدل الضياع في الوقت وتخفيض نسبة المعيب (المنتجات التي بها عيوب).
متوسطة	65,00	1,033	3,25	4	يعد انخفاض مردودات المبيعات الناتجة عن عيوب في الإنتاج إلى إجمالي المبيعات مؤشرا على الجودة في عمليات الإنتاج.
كبيرة	71,80	0,886	3,59	5	تشمل عمليات التحسين المستمر والدائم التي تقوم بها مؤسستكم العمليات التشغيلية وآليات العمل في مختلف الأقسام، لتتسجم مع أهدافها العامة.
كبيرة	70,80	0,905	3,54	6	تسعى مؤسستكم إلى تحقيق وقت معياري (مثالي أو نموذجي) في الإنتاج من وقت استلام الطلبية إلى تسليمها.
كبير	73,20	<b>0,586</b>	3,667		<b>جميع فقرات بعد العمليات التشغيلية</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss.

تظهر بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,667 وبأهمية نسبية تقدر 73,20 %، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,586، مما يدل على قرب إجابات أفراد العينة من المتوسط وقلة تشتتها؛ أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على مضامين فقرات البعد.

**4- بعد التعلم والنمو:** الأهداف الإستراتيجية: (تحسين رضا العاملين، تنمية مهارات وقدرات العاملين، الاحتفاظ بالعاملين بتحفيظهم): نتائجه كالتالي

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد التعلم والنمو.

التقدير	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى فقرات المحور	الترتيب
كبيرة	76,80	0,902	3,84	تمتلك مؤسستكم مصلحة أو قسم للبحث والتطوير الذي يمكنه من تقديم كل عام منتجات جديدة للسوق.	1

كبيرة	73,40	0,792	3,67	2	تقوم مؤسستكم بإجراء دورات وتربصات تكوينية كافية وملائمة لعمالها وموظفيها، مما يسمح لهم بالإبداع والتفكير في منتجات جديدة.
كبيرة	72,40	0,933	3,62	3	العائد من تدريب العاملين يساهم في زيادة جودة المنتجات وابتكار طرق إنتاج أو منتجات جديدة.
كبيرة	68,20	0,961	3,41	4	يوجد استعداد لدى العاملين لبذل الجهد والعطاء من اجل المؤسسة ويتمسكون بوظائفهم بدرجة كبيرة بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل.
متوسطة	63,80	1,054	3,19	5	تتظر مؤسستكم إلى العاملين على أنهم أهم الاستثمارات لديها، وتحرص على الاحتفاظ والاهتمام بهم وتحفيزهم بنظام فعال للمكافآت والحوافز والترقيات.
متوسطة	64,40	0,971	3,22	6	ارتفاع نسبة العاملين ذوي الكفاءات الذين يشكل وجودهم في المؤسسة قيمة مضافة.
كبير	70,00	0,608	3,506		جميع فقرات بعد النمو والتعلم

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss.

تظهر بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,506 وبأهمية نسبية تقدر 70 %، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,608، وتدل هذه القيم على التقارب في إجابات أفراد العينة وقربها من المتوسط الحسابي وقلة تشتتها؛ أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على مضامين فقرات البعد.

#### 5- البعد الاجتماعي والبيئي: الأهداف الإستراتيجية: (الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية، المساهمة في بناء ودعم

المجتمع المحلي، تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح، تقليص التلوث الناتج عن النشاط). نتائجه كالتالي:

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات البعد الاجتماعي والبيئي.

الرقم	محتوى فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	التقدير
1	تعطي مؤسستكم الأولوية في التوظيف لطالبي العمل في مناطق نشاطها، كما تساهم في إيجاد مناصب جديدة للعمل.	3,70	1,078	74,00	كبيرة

متوسطة	65,20	1,226	3,26	2	تتبنى مؤسستكم سياسات تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق دراساتهم في فروعها.
متوسطة	57,80	1,176	2,89	3	تقدم مؤسستكم الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات.
متوسطة	61,60	1,143	3,08	4	تهتم إدارة مؤسستكم بالتمويل البيئي ودعم المشاريع الصديقة للبيئة وتتخذ إجراءات صارمة للمحافظة ومنع إلحاق الضرر بها، كما تلتزم بإجراء اختبارات للحد من التلوث البيئي.
كبيرة	66,60	1,060	3,33	5	منتجات وعمليات مؤسستكم ذات توجه بيئي ومجتمعي، لذلك تحرص على استخدام مواد تعبئة صديقة للبيئة.
كبيرة	69,00	1,260	3,45	6	تلتزم إدارة مؤسستكم بالمعايير والقوانين النافذة للمحافظة على البيئة، وتسعى للحصول على شهادة الجودة ISO 14000 المتعلقة بحماية البيئة.
متوسط	65,60	<b>0,865</b>	3,287		<b>جميع فقرات البعد الاجتماعي والبيئي</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss.

تبين بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,287 وهي درجة متوسطة وبأهمية نسبية تقدر 65,60 %، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة تباينت بين كبيرة ومتوسطة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,865، مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي نسبياً؛ الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على تلك العبارات بدرجة تباينت بين كبيرة ومتوسطة .

ت. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: يستخدم هذا الاختبار من أجل إطلاق الحكم المناسب فيما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان موزعة بشكل طبيعي أم غير ذلك، بما أن حجم عينة البحث نسبياً كبير ( $n > 30$ ) فإنه ينصح بعدم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، (Test of Normality)، "لأنه حسب نظرية الحد المركزي للإحصاء الرياضي: كلما ازداد حجم العينة وأصبح أكثر من (30) مفردة، فإن شكل توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي" (قديري ، 2014، ص 108).

ث. اختبار الفرضيات: تم الاعتماد على اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample t-test) والذي يقوم بمقارنة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي لسلم ليكارت الخماسي  $3 = 5/(5+4+3+2+1)$  ، وقد اعتمد الباحث على المتوسط الفرضي (3) والذي يقدر وزنه النسبي 60% ليكون أكثر قوة من المتوسط الحسابي الحقيقي.

1- الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية الأولى للبحث التي تمت صياغتها كالتالي:

$H_0$  : لا تتوفر مؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

$H_1$  : تتوفر مؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

كانت نتائج اختبار (T) كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول 9: يوضح نتائج اختبار (T) للفرضية الأولى

القرار	Sig	T الجدولية	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
رفض فرض العدم	0,000	1,670	9,631	49	0,516	3,641

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام قدره 3,641 وأن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig = 0,000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى الدلالة المحدد (0,05)، وهو ما يعني أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن متوفرة في مؤسسات صناعة مواد البناء، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة لها ( $H_1$ ).

2- الفرضية الثانية: التي تمت صياغتها كالتالي:

$H_0$  : لا تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

$H_1$  : تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية.

كانت نتائج اختبار (T) كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول 10: يوضح نتائج اختبار (T) للفرضية الثانية

القرار	Sig	T الجدولية	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
رفض فرض العدم	0,000	1,670	16,967	49	0,413	3,410

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على إيجابية الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 3,410 ، وانحراف معياري قدره 0,413 وأن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig = 0,000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى الدلالة المحدد (0,05)، وهذا ما يعني أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوفرة بدرجة كبيرة في مؤسسات صناعة مواد البناء وتساهم بدرجة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة لها ( $H_1$ ).

#### IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

تمثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) استجابة متكاملة للتغيرات التي حدثت في الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، هذه التغيرات أوجدت الحاجة إلى إحداث تطوير في أنظمة قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وبعد هذا العرض التحليلي والتطبيقي لموضوع البحث، يمكن استنتاج الآتي:

##### أ. الاستنتاجات:

- 1- إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة للرقابة على العمليات التشغيلية، وهذه ميزة تنفرد بها البطاقة وتخلو منها مقاييس الأداء المالية التقليدية.
- 2- إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتمتع بمرونة عالية، حيث يمكن إضافة مقاييس وحذف أخرى ضمن أبعاد البطاقة، كما أن الأهداف يمكن تعديلها وفق ظروف عمل المؤسسة وبيئتها المحيطة.
- 3- إن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب جملة من المستلزمات منها أن تكون للمنظمة رؤية وإستراتيجية واضحة، وأهداف معبر عنها كمياً وقابلة للقياس ومقاييس تحددتها في ظروف وواقع عملها.
- 4- أظهرت نتائج تحليل البيانات الإحصائية أن لدى مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية المقومات التنظيمية والإستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يجب التأكيد على ضرورة استخدامها بالمؤسسات الصناعية بشكل مرحلي لتقييم أدائها.
- 5- أظهرت نتائج أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسات صناعة مواد البناء، وبالتالي توجد إمكانية لإدراجها كوسيلة لقياس وتقييم الأداء لهذه المؤسسات.

##### ب. الاقتراحات

- 1- يجب على إدارة مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية تأهيل مواردها البشرية من خلال تدريبهم على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي.
- 2- تعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لما له من أثر إيجابي على تطورها واستمراريتها.
- 3- ضرورة قيام هذه المؤسسات باستقطاب الخبراء المتمرسين في استخدام بطاقة الأداء المتوازن حتى وإن كانوا أجنبياً لتأطير كوادرها ومسيرها.
- 4- تشجيع الإطارات الجزائرية على الإبداع والتميز بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- 5- ضرورة تكثيف عقد (ملتقيات، ندوات، ورش عمل...) لنشر وتوضيح أدوات وأساليب قياس وتقييم الأداء بشكل مستمر ومتابعة المستجدات العلمية من قبل إدارات المؤسسات الصناعية بالجزائر.

##### ت. آفاق الدراسة:

- إطار مقترح للتكامل بين منهجية بطاقة الأداء المتوازن وستة سيجما وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي.

#### V. الهوامش والإحالات:

- 1-Franco-Santos, M. (2007). Towards a definition of business performance measurement system. *International journal of operations production management*, 27(8), pp. 784-801.
- 2-Norton, D., & Kaplan, R. (1993, September/October). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, pp. 134-147.
- 3-Norton, D., & Kaplan, R. (1992, January/February). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-80.

- 4- ابراهيم أبو ماضي كامل أحمد . (2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). طرابلس، كلية ادارة الاعمال، لبنان: جامعة جنان.
- 5- إبراهيم قديري . (2014). أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة دمشق.
- 6- برنار مار . (2009). الإدارة الاستراتيجية لمستويات الاداء (الإصدار الاولي). (خالد العامري، المترجمون) القاهرة، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- 7- بولرياح بوخاري . (2017/2016). اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة الشلف.
- 8- نائر صبري الغلبان، و شاكور حسين نادية. (2009). التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الولاية وديالى. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(22)، الصفحات 299-338.
- 9- حسين كمال شهيد رزان . (2007). التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء(أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد، مصر: جامعة عين شمس.
- 10- سامي هباش . (2017). مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة المسيلة.
- 11- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس . (2009). سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الإصدار الأولي). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- 12- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل صبحي إدريس . (2009). الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل (الإصدار الثانية). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 13- عبد الرضا رشيد صالح ، و دهش جلاب احسان . (2008). الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 14- عبد الرؤوف حجاج، و احلام برنو . (ديسمبر، 2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفضال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014) .- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية(العدد الثالث)، الصفحات 135-148.
- 15- علي السلمي . (2002). إدارة التميز. القاهرة، مصر: دار غريب.
- 16- محمد هاني . (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن (الإصدار الاولي). عمان، الاردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 17- مليكة سليمان ، و مغنية هواري . (جوان، 2018). دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي والاجتماعي)دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن". مجلة نماء للاقتصاد والتجار(3)، الصفحات 247-260.
- 18- هدى مؤيد حاتم السعدون . (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية(رسالة ماجستير). الديوانية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة القادسية.